



Quels systèmes d'animation pour l'entreprise burkinabé ?

Which systems of animation for the Burkinabe company ?

Souleymane KABORÉ, Michel GERVAIS

Université de Rennes 1, IGR-CREM

Correspondance :

Institut de gestion de Rennes

11 rue Jean Macé CS 70803 35 708 Rennes Cedex 7 France

+33 (0)2 23 23 78 25

michel.gervais@univ-rennes1.fr,

Résumé : L'article se propose de réfléchir à des modes d'animation qui seraient appropriés à l'entreprise burkinabé en approfondissant la dimension multiethnique du problème. Une enquête, reprenant les dimensions culturelles définies par Hofstede et des dimensions plus spécifiquement africaines, analyse les sensibilités culturelles des employés. Puis, des recommandations en matière de structures d'animation sont faites.

Mots-clés : paternalisme protecteur, primauté de la collectivité sur l'individu, revenu familial, société multiethnique, structure d'assistance au personnel, système d'animation.

Abstract: The article proposes to think of modes of animation which would be appropriate to the Burkinabe company by looking further into the multiethnic dimension of the problem. An investigation, taking again the cultural dimensions defined by Hofstede and of dimensions more specifically African, analyzes the cultural sensitivities of the employees. Then, recommendations as regards structures of animation are made.

Keywords : protective paternalism, primacy of the community on the individual, family income, multiethnic company, structure of assistance to the personnel, system of animation.

Proposer un système d'animation¹ managérial véritablement adapté aux contingences africaines est un exercice plus difficile qu'il n'y paraît. En effet, confronter quelques traits dominants de la culture africaine² aux pratiques de gestion « classiques » est insuffisant, car la multiplicité des groupes ethniques rend le problème plus complexe (Olomo 1987). La réussite du mode d'animation dépend à la fois de la prise en compte des valeurs culturelles des individus, de la façon dont les valeurs du groupe ethnique majoritaire dans l'organisation sont compatibles avec celles des groupes minoritaires et de la manière dont les pratiques de gestion et les mentalités ambiantes s'agencent.

Dans cet article, nous nous intéresserons au cas de l'entreprise burkinabé. Le Burkina Faso est un État composé d'une soixantaine d'ethnies qui cohabitent d'une manière relativement paisible. Il était intéressant dans un tel environnement de regarder quelles étaient les aspirations du personnel de grandes entreprises privées et de traduire ces attentes en systèmes d'animation susceptibles d'amener un meilleur fonctionnement de l'organisation.

La démarche tente d'avoir une compréhension suffisamment détaillée des phénomènes culturels, pour concevoir des pratiques réellement adaptées à ce contexte peu « classique ». Aussi une première partie rappelle l'environnement culturel et multiethnique de la firme burkinabé. Puis, la méthodologie utilisée est présentée et les résultats sont fournis. Une dernière partie propose alors des modes d'animation pouvant correspondre aux normes culturelles mises à jour.

¹ Selon Tabatoni et Jarniou (1975, p. 132), un système d'animation peut être défini comme l'ensemble des dispositifs qui visent à faire converger les efforts des membres d'une organisation, en agissant sur leur capacité et leur volonté à œuvrer dans le sens de la stratégie poursuivie. Il s'agit d'inciter les individus à se mettre en mouvement pour (de motiver les individus à) aller dans un certain sens.

² Durant toute cette présentation, l'emploi du mot « africain » ne fait référence qu'à l'Afrique subsaharienne, c'est-à-dire à l'Afrique noire en général.

1. Le contexte de l'étude

Un bref détour sur les systèmes d'organisation politique qui géraient ou qui gèrent toujours la vie quotidienne de la population africaine nous initiera aux types de relations qui existent entre les autorités et les villageois, et nous permettra de comprendre les rapports qu'ont les populations vis-à-vis de leur chef au sein des organisations. Les traits dominants de la culture africaine seront ensuite rappelés de manière à cerner ultérieurement s'ils ont tous la même prégnance dans les groupes sociaux étudiés. Enfin, des informations seront données sur le type de société multiethnique que représente la communauté burkinabé.

1.1. *Les systèmes traditionnels d'organisation politique africains*

Avant l'arrivée des explorateurs européens et arabes, l'Afrique avait des systèmes d'organisation politique qui n'avaient rien à envier aux modes de gouvernement européens. À travers ce continent, deux grandes catégories prédominaient ou prédominent encore :

- celles dites centralisées : ce sont elles qui marquèrent les premiers explorateurs à leur arrivée en Afrique (Bourgoin 1984, p. 24) ;
- les structures segmentaires.
 - Les structures centralisées

Elles se caractérisent par un pouvoir concentré dans quelques mains. Mais il en existe de nombreuses variantes ; on pouvait notamment distinguer entre :

- la monarchie pyramidale. Dans cette structure, le roi était reconnu par tous et bénéficiait d'une autorité centrale forte. Chaque clan était dirigé par un chef, mais le détenteur du pouvoir sur l'ensemble de la communauté (le roi) était un des chefs

d'une des familles claniques. Les conseillers du roi étaient normalement des représentants des autres clans ;

– la monarchie associative. Elle est du même type que la précédente, à la différence près que le fonctionnement est plus horizontal dans la mesure où des associations ont un rôle de trait d'union entre les villages et l'autorité centrale. Ces groupes associatifs exerçaient des fonctions politiques et administratives. La modalité était très répandue chez les Mandés et les Sénoufos ;

– la monarchie centralisée. Ce type d'organisation dominait chez les Mossis (Haute-Volta actuel Burkina-Faso), les Zoulous, les Swazis (Afrique du sud). Les associations y étaient remplacées par des « sages ». Ces derniers, loyaux au monarque, pouvaient être investis de pouvoirs considérables. Leur âge leur conférait le respect de la population. Ce mode d'organisation politique fut celui des grands empires de l'Ouest africain (l'empire Songhaï, l'empire du Mali, l'empire du Ghana, le royaume Mossi). Il était donc le plus répandu dans la sphère géographique de notre étude. Il permettait une assimilation plus rapide des peuples conquis et rendait plus facile le pluralisme culturel.

Dans les systèmes privilégiant la centralisation de l'autorité, la perte de l'autonomie du sous-groupe était souvent compensée par une plus grande sécurité matérielle assurée à la population.

- Les structures segmentaires

Elles se caractérisent par la dispersion (la dilution) de l'autorité et une grande autonomie des sous-groupes qui composent la société. Comme pour la structure centralisée, des variantes se rencontrent (Potholm 1981). Elles pouvaient correspondre à :

– un système segmentaire « classique ». La nation était émiettée en petites unités. On trouvait à la tête de chaque unité soit un chef, soit une direction collégiale, soit un

conseil des anciens. Mais aucune autorité politique ne s'exerçait sur l'ensemble de la nation. Un roi pouvait être choisi, mais il n'avait aucun pouvoir réel ;

– un système segmentaire « universaliste ». Dans ce système, la communication était plus horizontale. Les « sages » des différents clans communiquaient entre eux.

Ce rappel montre combien, furent variés et différents, voire même opposés, les modèles d'organisation des sociétés africaines. Ces formes d'organisation ont permis à certains empires de faire des conquêtes et de résister à la colonisation. Mais pourquoi de tels systèmes ne réussiraient-ils pas au niveau économique ? En d'autres termes, ces modèles peuvent-ils être appliqués au monde de l'entreprise ?

1.2. Les traits caractéristiques de la culture africaine

Nous reprenons ici les normes morales et sociales, les grands référentiels souvent constatés chez les entrepreneurs et employés africains.

- Le communautarisme

La primauté de la collectivité sur l'individu est omniprésente dans la société africaine (Ouattara 1995, p. 61). Les « bénéfices » obtenus par un membre de la communauté sont redistribués et les « pertes » sont assumées par tous. Il s'agit d'une forme de solidarité qui met en avant la responsabilité de la communauté vis-à-vis de chacun de ses membres. C'est au nom de cette règle que le mariage n'est pas une simple affaire entre deux individus mais plutôt un pacte scellé entre deux familles ou clans, qu'une faute commise par un individu rejaillit sur l'ensemble de sa collectivité (Sera-geldin, Taboroff 1992, p. 200).

Cet état d'esprit est présent à tous les niveaux de la société et crée ce que Kessy (1998, p. 107) appelle la pression communautaire. Elle se traduit pour un salarié par des demandes permanentes d'argent de la part de ses proches. Dans la mesure où il

a bénéficié dès son jeune âge de cette aide communautaire, il doit désormais renvoyer « l'ascenseur ». La peur des représailles ou de l'exclusion de la communauté l'amène à l'endettement pour pouvoir payer « l'impôt communautaire ». Il en résulte souvent une démotivation au travail : l'individu ne perçoit pas le fruit de ses efforts, et ses obligations sociales risquent le distraire de ses obligations professionnelles.

- Le mythe du chef

Le type de relations qui existe entre le chef et ses « sujets » provient du système politique. Comme nous l'avons vu plus haut, si plusieurs systèmes de gouvernement ont prévalu en Afrique, tous avaient en commun le respect dû au chef. Le conformisme et le poids de la tradition ont fait perdurer cet état d'esprit jusque dans l'entreprise moderne. Il en résulte une organisation très hiérarchisée et une façon d'être qui interdit aux « sujets » de contredire le chef censé détenir la vérité. Un problème qui se pose à un niveau inférieur doit transiter par les niveaux intermédiaires avant d'être connu du chef. Cette pratique associée à la prédominance culturelle de l'oralité conduit à une information complètement déformée, soit par volonté expresse (résistance au changement), soit en raison de l'interprétation erronée des porte-parole. D'où, dans le meilleur des cas, une absence de décision et, dans le pire des cas, une mauvaise décision car celui qui décide n'est pas proche de l'action. Le fait de croire qu'on ne peut pas faire mieux que le chef entraîne de plus une absence d'initiative et un manque de communication. Aucune suggestion n'est faite par le personnel. Les réunions qui devraient être des moments d'échange ressemblent davantage à une assemblée politique où le chef est le candidat et les employés des partisans qui applaudissent sans avoir la possibilité de contester.

- La conception du temps

La performance dans l'entreprise occidentale se fonde sur le principe que « le temps, c'est de l'argent » ; le temps est une donnée clé pour mesurer la compétitivité. « Dans la société africaine, le temps n'a pas cette valeur stratégique. Si aujourd'hui est perdu, cela ne pose pas de problème, car demain l'instant se reproduira à nouveau. La vie économique se déroule au rythme des jours de marché, des événements sociaux de la communauté. On a le temps, et on n'en est pas avare car il n'a pas de valeur monétaire ; les pertes de temps pour des raisons liés à la tradition sont légitimes » (Gervais 2004, p. 389). La mauvaise gestion du temps se traduit par des absences répétées, des retards et des faux rendez-vous.

- La magie et le fatalisme

La croyance en la magie et au fatalisme amène les Africains à prendre tout ce qui arrive comme un fruit du destin. Cela ne signifie pas nécessairement que tel ou tel événement soit dû à la magie ou à la sorcellerie, mais qu'aucune prévision ne pouvait empêcher sa survenance. Tout ce qui arrive est imparable. Les pratiques magiques engendrent des relations de méfiance au sein de l'entreprise. Et qui dit méfiance dit faible collaboration ou absence de collaboration entre employés. Quelques anecdotes permettent de voir à quel point la croyance au mysticisme est ancrée dans la culture (Kessy 1998).

Dans une entreprise publique, un agent technique n'avait pas exécuté l'ordre de son chef qui lui avait demandé d'interrompre la fourniture d'électricité à un client pour facture impayée. L'agent, convoqué pour s'expliquer, se justifia par le fait que le client était un marabout et qu'une coupure effective aurait eu pour conséquence inévitable un mauvais sort. Toujours dans la même société, après avoir démissionné volontairement de son poste, un agent sollicita un an après, la clémence de la direction gé-

nérale pour être réembauché. Il estimait qu'il n'était pas responsable de son propre départ et qu'il aimait beaucoup son travail. Dans le courrier adressé à la direction, il expliquait que son oncle, qui venait de mourir, avait, peu avant sa mort, fait des aveux et reconnu être à l'origine de cet acte malheureux. Son oncle, soutenait-il, avait « travaillé son âme ».

À travers ces exemples, on peut se faire une idée du poids des croyances mystiques dans l'entreprise. Le destin professionnel, que ce soit un échec ou un succès, une promotion ou un licenciement, s'explique la plupart du temps par le « maraboutage ». Des décisions utiles pour la firme peuvent être redoutées par d'autres, par crainte de vengeances occultes supposées imparables. Le salarié est donc obligé de canaliser une partie de son énergie sur la recherche de protection contre le mauvais sort.

La fin du fatalisme et des pratiques magiques supposerait une formation au management pour amener les employés à comprendre que des critères rationnels expliquent la survenance des événements et que, par conséquent, ceux-ci peuvent être évités si on en aperçoit à temps les signes précurseurs.

- Le « grand frérisme » ou le respect des anciens

La tradition prône le respect des anciens. Le plus âgé ne doit pas être offensé ni contredit, puisqu'il est le plus sage. Ce « grand frérisme » peut entraîner la démotivation des jeunes responsables qui ont sous leur autorité des personnes plus âgées (Ouattara 1995, p. 59). Ils seront confrontés à la résistance voire à la contestation ouverte des salariés vétérans.

1.3. La société burkinabé : une société multiethnique où le pouvoir est partagé

Aucune région africaine n'est homogène sur le plan culturel. L'existence de différents groupes ethniques pose avec acuité le problème de la différence à l'autre et de la

relation de l'individu à la société et à l'État. Il en résulte souvent des rivalités et des conflits.

Cette atomisation a été renforcée par le système colonial qui n'a pas respecté les entités traditionnelles mais davantage l'équilibre des pouvoirs en Europe. Les antagonistes ethniques ont souvent aussi été utilisés par les politiciens comme arguments de campagne (Okamba 2004).

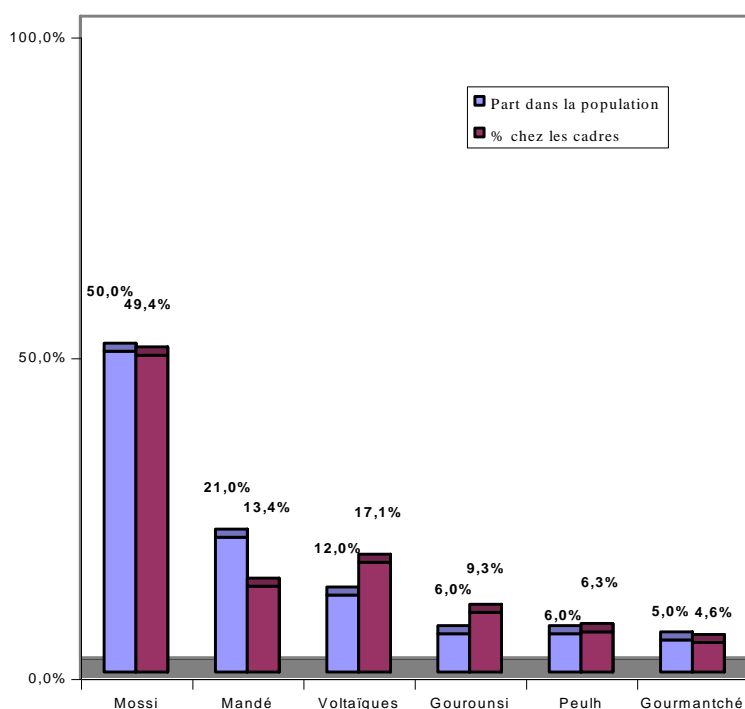
Pourtant le Burkina Faso, pays composé d'une soixantaine d'ethnies, reste un îlot de paix dans l'Afrique de l'Ouest. Ce souci de cohabitation et d'équité entre les différents groupes se retrouve dans l'entreprise.

L'étude de Charles (1996), portant sur 4 000 cadres burkinabé de l'administration et du secteur privé et couvrant la période 1958-1987, s'est intéressée à la façon dont les responsabilités étaient réparties entre les ethnies. Celles-ci sont regroupées en six grands ensembles : Mossi (50 %), Mandé³ (21 %), Voltaïque⁴ (12 %), Gourounsi (6 %), Peulh (6 %), Gourmantché (5 %). L'analyse met en évidence une répartition des postes d'encadrement relativement proportionnelle aux réalités ethniques (c'est-à-dire au poids de l'ethnie dans la population) (cf. figure 1).

³ Composé des ethnies Bissa, Samo, Bobo, Marka.

⁴ Composé des ethnies Bwa, Tourka, Sénoufo, Lobi.

Figure 1 : Répartition des cadres selon l'appartenance ethnique



Seul le groupe des Mandés est sous représenté (21 % de la population mais seulement 13.4 % chez les cadres). Au plan théorique, rien ne permet d'affirmer que la répartition devrait être conforme à celle de la population, car des facteurs tels que la compétence et la formation interviennent aussi ; cependant, l'équilibre est globalement réalisé. Au fil du temps, cette répartition est restée stable, quelle que soit l'ethnie au pouvoir (toutefois, dans la magistrature, les postes importants n'ont été occupés que par les ethnies Mossi et Samo). Le Burkina Faso semble être l'un des rares États de l'Ouest africain, où une ethnie représentant la moitié de la population (les Mossis) ne monopoliserait pas les rouages du pays. Tous les groupes minoritaires, à l'exception non expliquée des Mandés, se trouvent en situation de sur-représentation ou de représentation équitable par rapport à leur importance numérique dans la population. On peut supposer que l'ensemble Mossi, par son histoire et sa structure politique traditionnelle, par sa puissance économique et son poids dé-

mographique, ne se sent pas remis en question, quand la place occupée par les groupes minoritaires dans les postes à responsabilités est surdimensionnée.

À partir de cette analyse du contexte, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : la pluralité ethnique est-elle susceptible d'entraîner une multitude de modes d'animation dans l'entreprise ou y aurait-il consensus sur des valeurs culturelles qui y en privilégieraient certains ? L'absence d'animosité ethnique se retrouve-t-elle dans l'entreprise ? Et si elle se manifeste, quels en sont les facteurs explicatifs ? Retrouve-t-on les valeurs traditionnelles africaines ? Si oui, ont-elles la même prégnance selon les ethnies et comment s'accommodent-elles des modes de gestion occidentaux ?

En définitive, quels sont les outils d'animation qui pourraient répondre aux préoccupations des employés burkinabé, tout en autorisant une gestion efficace de l'organisation ?

2. Méthodologie

L'étude se fonde sur une enquête dont nous détaillons le mode d'élaboration et la population étudiée dans les développements ci-après.

2.1. L'élaboration des instruments d'analyse

Le questionnaire d'enquête comporte 42 questions. Les 20 premières s'inspirent de celles utilisées par Hofstede (1994) pour comparer les valeurs culturelles de personnes de deux ou plusieurs pays. Elles permettent d'apprécier les perceptions des répondants appartenant à différentes ethnies sur cinq dimensions culturelles (cf. annexe). Elles sont complétées par 16 autres, jugées pertinentes dans le contexte de l'étude et qualifiées de variables « africaines ». Les six dernières se rapportent au

sexe du répondant, à son âge, son niveau d'études, son degré de qualification, sa nationalité et son ethnie d'appartenance.

La collecte des données s'est faite selon deux modes. Le premier a consisté à administrer directement les questionnaires. Cela nous a permis de discuter avec les enquêtés et d'éclaircir certaines questions qu'ils ne comprenaient pas ou qu'ils trouvaient ambiguës. Ce mode de collecte concerne 45 % des personnes interrogées. La seconde méthode a consisté à faire administrer le questionnaire par une tierce personne. Un lot de questionnaires était remis à un responsable (le plus souvent au chef du personnel ou au directeur administratif) qui se chargeait de les distribuer dans l'entité concernée.

L'enquête a été réalisée auprès de 25 entreprises. En l'absence de base de données d'entreprises, l'échantillon a été constitué à partir de quatre critères :

- la branche d'activité. Tous les secteurs significatifs du Burkina Faso sont présents. Le secteur tertiaire est toutefois le secteur le plus représenté ;
- la taille de l'entreprise. Les petites entreprises familiales sans structure réelle de gestion qui constituent l'essentiel du tissu économique burkinabé sont exclues de l'échantillon ;
- l'origine des dirigeants. Les entreprises ou établissements interrogés⁵ ont des dirigeants burkinabé. Les raisons de ce choix sont que les employés ne voient pas du même œil « leur frère » burkinabé ou un cadre expatrié. Les interférences entre l'entreprise et l'environnement ne sont pas les mêmes. Le respect dû au patron étranger diffère de celui dû au patron autochtone. Lorsque le dirigeant est étranger, la peur de perdre son emploi pouvait conduire à des réponses de complaisance ;

⁵ Même si plusieurs sont des filiales de firmes étrangères.

– la date de création de la firme. L'ancienneté de l'entreprise fut aussi un critère de choix. Pour que l'employé puisse donner son opinion sur des valeurs culturelles, il était important que l'entreprise ait suffisamment d'années d'existence, de manière à ce qu'une culture d'entreprise se soit créée.

Tableau 1 : *Les entreprises interrogées*

Entreprises	Activité	Nombre de personnes interrogées	
		Cadres	Non cadres
Ecobank	Banques	8	38
Générale des Assurances	Assurances	1	8
Sonar	Assurances	2	4
Air France	Transport aérien	0	3
Telecel	Télécommunications	1	3
SDV Burkina	Transport maritime	2	9
Colina	Assurances	2	7
Cophadis	Distribution pharmaceutique	2	6
Laborex	Distribution pharmaceutique	1	6
Pharma Plus	Distribution pharmaceutique	2	10
Fasoplast	Industrie du plastique	3	66
IGF	Papeterie	0	2
Sobugaz	Gaz industriel	0	2
Total	Produits pétroliers	2	10
Graphi Service	Arts graphiques	0	2
Mabucig	Industrie de cigarettes	0	3
ISIG	Formation	1	17
Orynx	Gaz domestique	0	2
Bank of Africa	Banques	2	1
For'2ho	Hydraulique	0	4
IM-Format	Papeterie	0	3
Sogetel	Télécommunications	0	2
Bigh	Hydraulique	0	2
Burkina Equipement	Location matériel	0	2
Sopam	Location matériel	0	4
Nombre de personnes interrogées		28	216

Il faut noter que même après l'accord des entreprises, le recours au réseau relationnel des parents a été souvent nécessaire pour obtenir un accord définitif. Cela est dû au fait que dans bien des entreprises burkinabé, les enquêteurs sont perçus comme des espions à qui il faut fermer tout de suite la porte. Cette méfiance naturelle des responsables envers les interviews ne nous a pas facilité la tâche.

2.2. Les caractéristiques de la population étudiée

- Répartition de l'échantillon par sexe

53 % de la population interrogée est masculine. Ce constat peut sembler en contradiction avec le fait que la population burkinabé est à 52 % féminine. Cependant, si l'on tient compte que le taux de scolarisation des filles n'est que de 34 %, il reste vraisemblable que le monde du travail burkinabé soit plutôt masculin. Par ailleurs, en utilisant le test de Khi2 ($\text{Khi2} = 0,70$; $\text{ddl} = 1$) pour déceler une différence de répartition entre les deux sexes, on constate que l'écart avec la répartition de référence n'est pas significatif.

- Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études

24 % des enquêtés ont le baccalauréat, 38 % ont un niveau bac+2 et 27 % ont fait au moins quatre années d'études après le baccalauréat. Pour les 11 % restants, soit ils ont fait des formations professionnelles afin d'intégrer le monde de l'entreprise, soit ils occupent une fonction ne nécessitant pas de qualifications particulières.

- Répartition selon le type d'occupation

Tableau 2 : Travail occupé par les interviewés

Occupation	Nombre	Fréquence
Sans travail rémunéré	36	15,3 %
Main-d'oeuvre non qualifiée	27	11,5 %
Employé de bureau, secrétaire	44	18,7 %
Technicien, ouvrier qualifié	100	42,6 %
Cadre	24	10,2 %
Cadre supérieur	4	1,7 %
Total (a)	235	

(a) Neuf personnes ne répondent pas.

Le plus grand nombre des personnes interrogées occupent des postes de technicien ou d'ouvrier qualifié. Les « sans travail rémunéré » sont des étudiants en stage. Nous avons voulu les intégrer pour avoir leur opinion sur leur vision de travail et la

façon dont ils vivaient leur stage. Il peut paraître étonnant que le taux des cadres et cadres supérieurs soit faible (11,9 %) par rapport au niveau d'études de ceux qui ont au moins un niveau bac+4 (27 % de l'échantillon). Ce phénomène s'explique par le fait que le niveau d'études ne détermine pas automatiquement le statut de cadre.

- Répartition selon l'appartenance ethnique

Le Burkina Faso compte une mosaïque de peuples. Les Mossis, les Peuls, les Lobis, les Gourmantchés, les Bobos, les Bwas, les Bissas, les Gourounsis et bien d'autres cohabitent ensemble. L'ethnie majoritaire est l'ethnie Mossi. Dans l'enquête, les Mossis représentent près de la moitié des interviewés.

Tableau 3 : *Répartition de l'échantillon selon l'appartenance ethnique*

Ethnie	Nombre	Fréquence	Ethnie	Nombre	Fréquence
Mossi	121	49,6 %	Bwaba	4	1,6 %
Bobo	9	3,7 %	Sénoufo	9	3,7 %
Samo	18	7,4 %	Lobi	7	2,9 %
Peulh	16	6,6 %	Gourounsi	23	9,4 %
Gourmantché	11	4,5 %	Dafing	4	1,6 %
Bissa	22	9,0 %	Total	244	100,0 %

- Répartition de l'échantillon par âge

Tableau 4 : *Répartition par âge des interviewés*

Age	Nombre	Fréquence
Moins de 25 ans	56	23,1 %
De 25 à 29 ans	72	29,6 %
30 à 39	96	39,5 %
40 à 49	18	7,4 %
50 à 59	1	0,4 %
Total (a).	243	

(a) Une personne ne répond pas.

Les personnes de moins 25 ans représentent près d'un quart de l'échantillon. 92,2 % de la population interrogée ont moins de 40 ans.

3. Résultats

3.1. L'analyse des cinq dimensions culturelles de Hofstede (1994)

Les vingt questions de Hofstede sont destinées à mesurer les cinq dimensions culturelles suivantes : distance hiérarchique (DHI), individualisme/collectivisme (IND), masculinité/féminité (MAS), aversion à l'incertitude (AVI) et orientation à long terme/orientation à court terme (OLT).

Les questions posées et la méthode de calcul utilisée pour pouvoir caractériser ces différentes dimensions sont fournies en annexe.

Tableau 5 : Les cinq indices de Hofstede pour les principales ethnies burkinabé de l'étude

Ethnie	DHI	INV	MAS	AVI	OLT
Bissa	31	24	22	85	55
Bobo	56	34	52	49	54
Gourmantché	52	25	41	60	45
Gourounsi	48	42	49	88	50
Mossi	47	26	83	87	56
Peulh	36	39	77	59	43
Samo	24	29	58	75	41
Sénoufo	35	30	68	67	50

- Distance hiérarchique

Cette dimension mesure le degré d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par ceux qui en ont le moins. L'indice a normalement une valeur comprise entre 0 (distance hiérarchique faible) et 100 (distance hiérarchique élevée). Les scores montrent une distance hiérarchique plutôt faible (variant entre 24 pour l'ethnie Samo à 56 pour l'ethnie Bobo⁶). Cette faible distance hiérarchique signifie que le personnel souhaite des modes d'organisation proches de la décentralisation et des échelles de salaires assez resserrées.

- Individualisme/collectivisme

L'individualisme caractérise des sociétés où les liens sociaux sont lâches : la personne veille seulement à ses intérêts propres, ne s'occupe que d'elle-même et de sa famille immédiate. Le collectivisme caractérise les sociétés où les liens sociaux sont plus élargis : ils ne se limitent pas à la famille nucléaire mais s'étendent à un groupe à qui l'individu attache une loyauté indéfectible. L'indice a une valeur proche de 0 en cas de collectivisme fort et proche de 100 en cas d'individualisme élevé.

Les valeurs faibles obtenues vont dans le sens du caractère collectiviste de la société africaine. Le score le plus faible est celui de l'ethnie Bissa (24) et le score le plus élevé est celui des Gourounsis (42). De ces résultats, il s'en suit que la relation employé/employeur se nouerait plutôt sur une base morale se rapportant au lien familial ou ethnique. Les employés, ayant une culture communautaire, transfèrent une partie de leur allégeance vis-à-vis de leur groupe d'appartenance à l'entreprise dans laquelle ils travaillent, et cette relation engendre des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances du salarié) et loyauté totale vis-à-vis de l'employeur de la part du salarié (Bond 1994).

- Masculinité/féminité

Les sociétés masculines sont des sociétés où les rôles sont nettement différenciés (l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle tandis que la femme est censée être tendre, plus modeste et concernée par la qualité de vie). Les sociétés féminines sont davantage caractérisées par l'interchangeabilité des rôles entre l'homme et la femme dans la société. L'indice est proche de 0 quand la féminité est forte, et proche de 100 quand la masculinité est forte. La majorité des scores se situe au dessus de 50, ce qui traduit une tendance plus masculine que féminine.

⁶ Sachant que pour cette ethnie, le nombre de personnes interrogées n'est que de 9.

La dispersion est cependant importante selon les ethnies : de 22 pour les Bissas à 83 pour les Mossis. Il résulte de cette observation que si les individus cherchent un travail humanisé, ils tiennent aussi à ce que ce travail leur permette d'être reconnus et d'avoir de l'avancement. Cela est confirmé par 91,4 % des personnes interrogées qui trouvent « très important, la possibilité d'avoir de bonnes chances d'accéder à un poste de niveau élevé ».

- Aversion à l'incertitude

La dimension apprécie le degré d'inquiétude des individus face à des situations inconnues. « Certaines sociétés (celles à contrôle faible de l'incertitude) conditionnent leurs membres à l'acceptation de cette incertitude et à n'en être pas obsédés. Les membres de ces sociétés tendent à accepter chaque jour comme il vient. Ils prennent assez facilement des risques personnels. Ils ont moins d'ardeur au travail. Ils sont relativement tolérants à l'égard de comportements et d'opinions qui diffèrent des leurs, car ils n'en éprouvent pas de menace... Dans d'autres sociétés (celles à fort contrôle de l'incertitude), les individus sont élevés dans l'idée de chercher à vaincre l'avenir et les institutions cherchent à créer la sécurité et à éviter le risque » (Hofstede 1987, p. 14). L'indice a normalement une valeur proche de 0 si l'aversion à l'incertitude est faible et proche de 100 si l'aversion à l'incertitude est forte.

Si l'on excepte l'ethnie Bobo⁷ (qui réalise un score de 49), les scores vont de 59 pour les Peulhs à 88 pour les Gourounsis. De tels scores traduisent un engouement des employés pour les règles et les procédures. (À la question 19, près de 82 % des répondants pensent que les règles ne doivent pas être négligées). Cet aspect se retrouve également dans les résultats de la question portant sur les critères

⁷ Rappelons que le nombre de personnes interrogées de cette ethnie est faible.

d'évaluation d'un salarié. Le respect des procédures arrive en troisième position, après l'atteinte des objectifs et l'esprit d'initiative.

Tableau 6 : Critères d'évaluation des salariés

Q 22 : En ce qui concerne l'évaluation d'un salarié, quels critères vous paraissent pertinents (3 maximum) ?	Nombre de citations	Fréquence
L'atteinte des objectifs qui lui sont fixés	190	27,6 %
L'esprit d'initiative	145	21,0 %
Le respect des procédures	126	18,3 %
L'esprit d'équipe ou de groupe	120	17,4 %
Le goût du travail	86	12,5 %
L'obéissance au patron	22	3,2 %
Total des observations	689	

Les scores sur l'aversion à l'incertitude traduisent enfin une position mitigée vis-à-vis de la compétition entre employés : 42,3 % la souhaitent et 44,4 % la rejettent (Q18).

- Orientation long terme/court terme

L'orientation long terme correspond à une société qui encourage des vertus orientées sur les récompenses futures, en particulier la persévérance et l'épargne. L'orientation court terme correspond plutôt à une société qui encourage des vertus liées au passé et au présent, en particulier le respect de la tradition, la protection de sa propre dignité (ne pas perdre la face) et la réciprocité des politesses. Une valeur de l'indice proche de 100 traduit une orientation vers le long terme et un score proche de zéro une orientation à court terme.

Les employés burkinabé ne sont orientés ni vers le long terme ni vers le court terme. Ils se situent au milieu de ces deux extrêmes. S'ils admettent la persévérance et l'épargne, ils veulent aussi respecter la tradition, ne pas perdre la face et se faire réciproquement des cadeaux et des faveurs.

Dans l'ensemble, les valeurs culturelles sont beaucoup moins hétérogènes qu'on aurait pu le penser. Les employés burkinabé souhaitent une certaine décentralisation, mais en restant plutôt dans un cadre communautaire et en ayant une aversion

forte à l'incertitude (préférence pour les règles et les procédures). Ils ont une vision relativement équilibrée des orientations long terme/court terme, mais leur position vis-à-vis de la dimension masculinité/féminité est par contre beaucoup plus contrastée selon l'origine ethnique. Les Mossis ont une vision masculine et les ethnies minoritaires une perception plus féminine.

Une analyse en composantes principales met en évidence les résultats complémentaires ci-après.

Tableau 7 : Dimensions culturelles fortement corrélées avec l'axe F1

Variables fortement corrélées avec la composante principale n° 1 (axe F1)	
Coefficient de corrélation négatif	Coefficient de corrélation positif
AVI : -0,68	MAS : 0,80 DHI : 0,76

Les ethnies qui ont une coordonnée négative avec l'axe F1 tendent à avoir une grande aversion à l'incertitude (sauf pour l'ethnie Gourounsi qui se situe au centre du graphe). Celles qui ont une forte coordonnée positive avec l'axe F1 auraient plutôt une acceptation mitigée du pouvoir (scores proches de 50) et une vision plus équilibrée de la dimension masculinité/féminité.

La première composante principale s'avère ainsi marquée par l'opposition entre le souci de contrôler l'incertitude (goût pour les procédures) et un désir de décentralisation et de société plus féminine. Le fait que la plupart des ethnies se positionnent au milieu de ce premier axe est le signe d'une certaine sagesse, mais peut-être aussi d'un désir d'émancipation vis-à-vis de la tradition.

Tableau 8 : Dimensions culturelles fortement corrélées avec l'axe F2

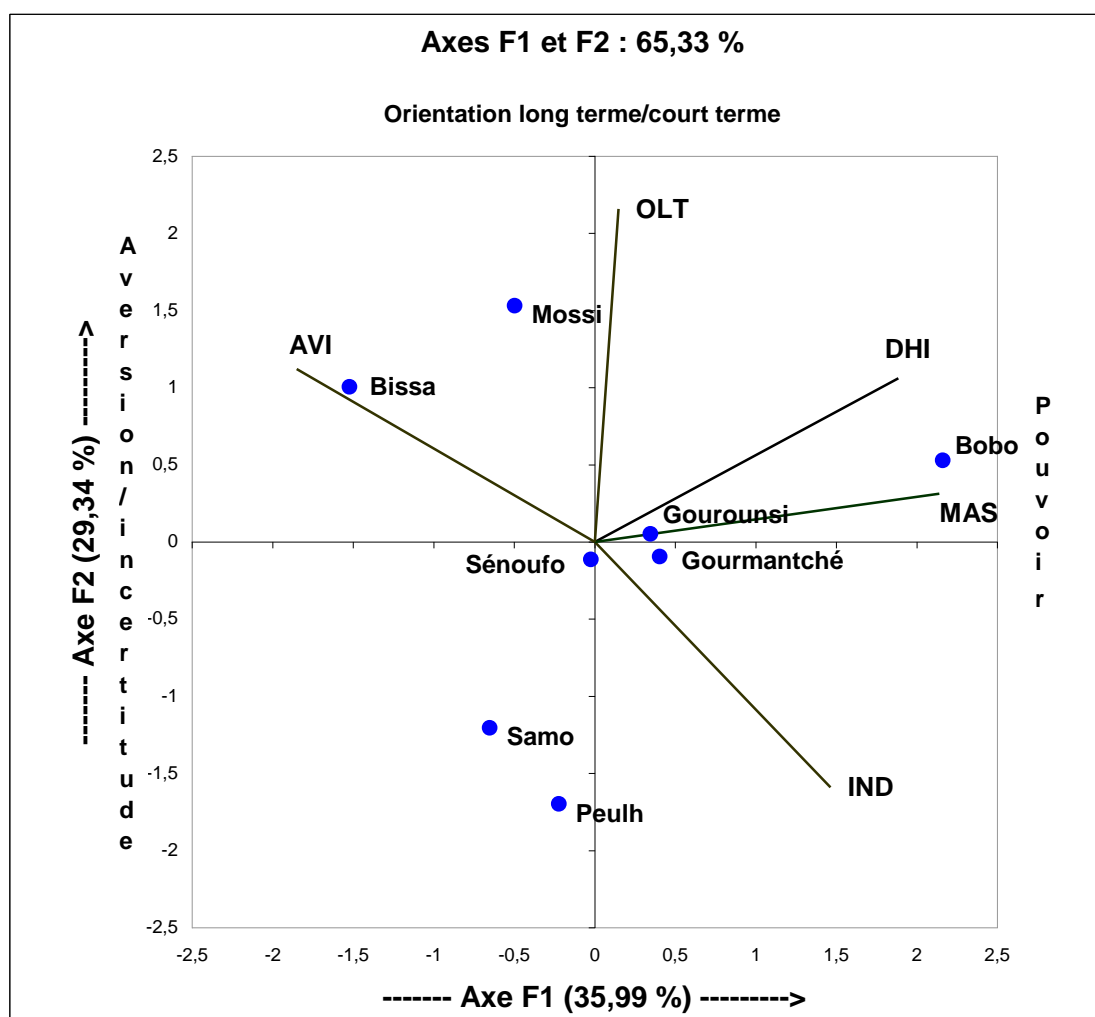
Variables fortement corrélées avec la composante principale n° 2 (axe F2)	
Coefficient de corrélation négatif	Coefficient de corrélation positif
	OLT : 0.94

L'axe n°2 est fortement corrélé avec l'orientation long terme/court terme, et l'ethnie Mossi qui a l'orientation la plus long terme est l'ethnie Mossi.

La dimension IND n'est corrélée significativement à aucun des deux premiers axes ; elle est corrélée avec la troisième composante principale.

Pour retenir les axes factoriels, la règle de Kaiser a été utilisée. Cette règle consiste à prendre en compte les facteurs dont la valeur propre λ est supérieure à l'unité. Avec cette règle, les deux premiers axes retenus restituent 65,33 % de l'information.

Figure 2 : *Caractéristiques des différentes ethnies selon les dimensions culturelles*



Au total, le positionnement des ethnies sur les deux axes retenus montre des perceptions équilibrées : pas de refus de la modernité (orientation plutôt long terme, dé-

sir de délégation et de société plus féminine), ni de rejet de la tradition (recherche de contrôle de l'incertitude).

3.2. *L'analyse des variables « africaines »*

Les variables « africaines » privilégient la prise en compte du facteur ethnique sur le lieu du travail, les fondements du pouvoir, l'importance accordée à la famille, la perception de la femme dans le monde de l'entreprise et le contexte de la prise de décision.

- Le poids du facteur ethnique sur les lieux de travail

Le problème est de savoir si ce facteur peut expliquer les relations qui prévalent entre les employés. Pour appréhender le phénomène, les questions ont été centrées sur les principaux processus de gestion du personnel : du recrutement au licenciement, en passant par la collaboration, la gestion de la motivation, la responsabilisation et la gestion des conflits.

Une même tendance se dessine : les interviewés ne trouvent pas important le facteur ethnique dans leurs relations professionnelles.

Le tableau 8 récapitule les résultats obtenus. Les questions avaient cinq possibilités de réponse (tout à fait d'accord, d'accord, indécis, pas d'accord, pas du tout d'accord). Les réponses ont été regroupées en trois blocs : ceux qui sont d'accord sans tenir compte de leur degré d'accord, ceux qui ne le sont pas toujours sans tenir compte de leur degré de désaccord et les indécis.

Tableau 9 : *Questions relatives à l'importance de l'appartenance à une ethnie dans les relations de travail*

	Accord	Indécis	Désaccord	Total
Q25 : Il est toujours préférable de travailler avec les membres de son groupe ethnique	2,5 %	3,3 %	94,2 %	100 %
Q31 : La compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès	24,8 %	10,7 %	64,5 %	100 %

Q32 : En cas de conflit au travail, il est plus facile d'arriver à une solution de compromis, si mon chef est du même groupe ethnique que moi	18,2 %	12,8 %	69,0 %	100 %
Q34 : On peut souhaiter travailler le plus longtemps possible avec les membres de son groupe ethnique	16,2 %	17,0 %	66,8 %	100 %
Q35 : Il est important pour le fonctionnement de l'entreprise de confier les postes de responsabilité ou les postes importants aux membres du même groupe ethnique que le directeur de la société	2,1 %	2,5 %	95,5 %	100 %
Q36 : En cas de recrutement et à niveau de compétences égal, le choix doit porter en priorité sur le candidat du même groupe ethnique que le propriétaire ou le directeur de l'entreprise (a)	6,2 %	3,7 %	90,1 %	100 %

(a) La question 21, qui reste sur le même thème, fournit le même type de réponses.

La très grande majorité des personnes interrogées est en désaccord avec le fait que l'ethnie soit un critère de gestion des ressources humaines. Seule la question Q31 relative à la compétition entre groupes ethniques donne un degré de désaccord moindre. L'alpha de Cronbach⁸ calculé entre ces questions est de 0,61, ce qui traduit la bonne cohérence interne de l'ensemble.

- Les fondements du pouvoir

Avec le temps, les relations entre le pouvoir et l'âge semblent s'être érodées. Autrefois, le sage était le détenteur du pouvoir et des connaissances ; celui qui avait atteint un certain âge se trouvait investi du pouvoir du fait de ses connaissances dues à l'expérience. Mais de nos jours, l'acquisition des connaissances ne se limite pas à l'expérience. Elle peut se faire par d'autres moyens (scolarisation, télévision, nouvelles technologies de l'information). Un jeune peut disposer de plus de connaissances qu'un senior, aussi le pouvoir n'est plus associé à l'âge. L'âge reste cependant un critère de respect.

90 % des employés interrogés sont en désaccord avec la question 24 : « Il faut être âgé pour mériter le pouvoir ». Si presque tout le monde trouve que l'âge ne détermine plus le pouvoir, ils sont moins nombreux ceux qui se sentent à l'aise dans leurs relations de travail avec des subordonnées plus âgées qu'eux ; ainsi, à la question

⁸ L'alpha de Cronbach est un indicateur permettant de mesurer la fiabilité d'un ensemble de questions (ou items) censées contribuer à la mesure d'un phénomène. Quand les questions ont un alpha qui se rapproche de l'unité, l'ensemble des items a une bonne cohérence interne et les questions mesurent le même phénomène.

« Vous sentez- vous, ou vous sentiriez-vous à l'aise dans vos relations avec des subordonnés plus âgés que vous ? », moins des trois quarts des interviewés répondent oui, et parmi ces personnes, beaucoup nuancent leur réponse. La conception du chef reste cependant traditionnelle. Le bon chef est celui qui a réponse à toutes les questions de son subordonné : les 2/3 des enquêtés ne sont pas d'accord avec le fait qu'on puisse être chef sans disposer de réponses précises à la majorité des questions de ses subordonnés (question 16).

- L'importance accordée à la famille

Toutes les questions positivant le concept de « famille » reçoivent l'approbation de plus de 50 % des répondants. Le résultat est inverse, quand il s'agit de présenter la famille comme un obstacle au progrès de l'individu (cf. tableau 10). Les interviewés sont plutôt favorables à tout sacrifier pour la famille ; ce sacrifice est une reconnaissance anticipée des services dont ils bénéficieront dans le futur, ou dont ils ont déjà bénéficié.

Tableau 10 : Questions ayant trait à la famille

	Accord	Indécis	Désaccord	Total
Q28 : La famille passe avant tout. Il faut tout lui sacrifier	55,2 %	13,4 %	31,4 %	100 %
Q29 : L'entreprise doit être considérée comme une famille	78,5 %	6,6 %	14,9 %	100 %
Q30 : La famille est un obstacle au progrès de l'individu	11,6 %	7,4 %	81,0 %	100 %
Ensemble	48,4 %	9,1 %	42,5 %	100 %

- La place de la femme dans le monde de l'entreprise

Si la culture burkinabé apparaît plutôt masculine, paradoxalement, près de 70 % des personnes interrogées pensent que les femmes sont aptes à faire le même travail que les hommes. Ce chiffre est cependant à prendre avec réserve, car des différences existent selon le sexe ou l'ethnie du répondant.

Tableau 11 : Croisement : sexe/Q27

Q27 : Les femmes peuvent faire le même travail que les hommes	Hommes	Femmes	Total
Accord	45,0 %	54,4 %	100 %
Indécis	63,2 %	36,8 %	100 %
Désaccord	71,4 %	28,6 %	100 %
Total	52,5 %	47,1 %	100 %

Les hommes sont majoritairement en désaccord ou indécis vis-à-vis de la proposition 27, et en croisant la question par rapport à l'ethnie, les Mossis, tous sexes confondus, sont à la majorité en désaccord. Globalement cependant, des facteurs d'évolution semblent se manifester.

- Le contexte de la prise de décision

Il correspond plutôt à un climat de méfiance voire de défiance. On a déjà souligné le goût des burkinabés pour les règles et les procédures (qui protègent de l'arbitraire), mais les résultats de la question 15 montrent un manque de confiance en l'autre. Aussi, une grande majorité des répondants souhaiterait davantage de « parler vrai » et des décisions consensuelles.

Tableau 12 : Le contexte de la prise de décision

	Accord	Indécis	Désaccord	Total
Q15 : On peut faire confiance à la plupart des gens	27,3 %	17,3 %	55,4 %	100 %
Q26 : On doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres	57,3 %	8,8 %	33,9 %	100 %
Q33 : Le consensus est nécessaire avant toute prise de décision	83,5 %	4,2 %	12,3 %	100 %

L'étude des variables africaines confirme l'absence de rivalités ethniques et montre des répondants qui oscillent entre la tradition et des facteurs de modernités (le pouvoir est moins lié à l'âge, la femme a davantage sa place dans l'entreprise).

Quelles structures organisationnelles, quels styles de leadership, quels outils de motivation pour l'entreprise burkinabé pouvons-nous déduire de cette enquête ? Le paragraphe 4 tente de répondre à ces interrogations.

4. Discussion : Pour un système d'animation burkinabé

Dans beaucoup d'entreprises africaines, les modèles d'organisation, reposant sur la forme pyramidale avec de nombreux niveaux hiérarchiques, sont prédominants. La hiérarchie pèse sur le personnel d'exécution et cette structure tend à exacerber la concurrence pour accéder aux hautes responsabilités. Le seul véritable centre de décisions est le patron. C'est de lui que tout part et c'est vers lui que tout converge. Plutôt que d'être respecté par ses collaborateurs, il est craint et redouté. Se développe autour de lui un environnement malsain, fait de clientélisme, de favoritisme et de coups bas et où la compétence, l'expérience et le savoir faire sont relégués au second plan.

Un tel mode d'organisation ne correspond pas aux aspirations burkinabé (relative faiblesse de la distance hiérarchique).

Le management participatif n'y répond pas davantage. Le mythe du chef ne favorise pas la communication entre subordonnés et dirigeants. En effet, le subordonné qui prend le dirigeant comme la personne « qui sait tout » n'ose pas le contredire. 55,4 % des personnes interrogées trouvent que dans leur entreprise « les employés vivent dans la crainte d'exprimer leur désaccord au chef ». La prudence et un respect hiérarchique excessif conduisent souvent les subordonnés à interroger leur supérieur avant d'entreprendre toute action, de manière à ne pas le surprendre. Le supérieur se trouve ainsi obligé d'intervenir pour fixer les modalités d'exécution du travail, même lorsque celles-ci se rapportent à des points de détail. Le droit d'aînesse (même s'il tend à perdre de l'importance) rend également la communication difficile entre les supérieurs jeunes et les subordonnés plus âgés. Le culte du secret ne permet pas davantage de motiver le personnel sur des objectifs clairs et un projet commun (optique de la DPO). Enfin, les employés n'établissent pas de lien direct entre

l'évaluation et le niveau de leurs réalisations. L'évaluation n'est pas considérée comme le fruit d'une comparaison entre des objectifs et des réalisations, mais comme une présentation de l'état de la relation entre deux individus : le supérieur (l'évaluateur) et le subordonné (l'évalué). Lors de l'évaluation, le subordonné s'intéresse moins au contenu du message qu'à l'intention que son interlocuteur veut lui donner ; lorsque son niveau de performance est jugé peu satisfaisant, il s'interroge sur les raisons apparentes et cachées qui ont amené le supérieur à définir ce niveau d'évaluation (il s'attache aux causes de la méchanceté de son supérieur). La sanction est vécue par le salarié fautif comme une attaque contre sa personne. Le chef m'a fait ça, parce qu'il ne « m'aime pas ».

Pourtant, le personnel burkinabé semble souhaiter la délégation. À la question concernant les critères d'évaluation des collaborateurs, 59,4 % des interviewés considèrent que l'esprit d'initiative est un critère pertinent pour évaluer un salarié et 77,9 % pensent que le critère le plus important est « l'atteinte des objectifs fixés ». Comme le montre le tableau 12, les burkinabé envisagent la délégation sur la base de critères objectifs.

Tableau 13 : Critères de délégation

Q23 : Si vous étiez amené à déléguer des tâches à vos collaborateurs, sur quels critères le feriez-vous? (2 choix maximum)	Nombre	Fréquence
la compétence du salarié	231	94,7 %
l'importance ou la portée de la tâche	170	69,7 %
en fonction de mes relations avec le salarié	48	19,7 %
son appartenance ethnique	7	2,9 %
Total.	244	

En déléguant, le supérieur accorde une certaine confiance à son subordonné, ce qui peut inciter ce dernier à s'impliquer davantage. De plus, le fait de ne pas vouloir perdre la face peut amener l'employé à se surpasser. La responsabilisation permet

aussi de lutter contre le conformisme, l'attitude fataliste ou la gestion informelle du temps.

Mais la délégation n'est possible que si des structures efficaces de concertation existent. En raison du respect que l'on a pour le chef, les langues des collaborateurs ne peuvent se délier que si les réunions se déroulent dans un cadre restreint. Il est donc important de créer des structures de concertation à un niveau bas de la hiérarchie, c'est-à-dire de réhabiliter dans l'entreprise l'esprit de l'arbre à palabres. Chaque acteur doit comprendre que c'est en libérant la parole et en posant clairement les problèmes réels que l'entreprise pourra être gérée efficacement. Une façon de répondre à cette aspiration serait de partitionner l'entreprise en de « mini-compagnies ».

4.1. Une organisation découpée en « mini-compagnies »

Ce système consiste à diviser l'entreprise en différents centres ayant chacun une grande autonomie de gestion. Il s'agit moins de petits centres de profit que de structures de concertation de taille modeste visant à établir le dialogue et le consensus et à retrouver un climat de confiance.

Chaque mini-compagnie dispose d'un responsable élu ou désigné en fonction de son aptitude à animer le groupe. Ce responsable n'a pas de réel pouvoir au sein de l'équipe : il joue un rôle de trait d'union entre l'équipe et la hiérarchie. Au sein de la mini-compagnie, chacun est invité à exprimer ses idées, et étant dans un groupe où le mythe du chef n'existe plus, chacun peut s'exprimer sans crainte.

Ce type d'organisation présente plusieurs avantages. Il permet :

- la mise en place de structures de concertation efficaces. Chaque groupe peut instituer des réunions d'une fréquence variable selon les problèmes rencontrés. Plus la compagnie est petite, plus il sera facile à ses membres de se retrouver fréquemment

(au moins une fois par semaine) pour évaluer les résultats obtenus, discuter des difficultés rencontrées et préconiser des solutions pour les problèmes non résolus ;

– la sensibilisation au contrôle et au respect des procédures. Les procédures de contrôle sont souvent perçues comme un manque de confiance à l'égard des collaborateurs ; d'autres la considèrent carrément comme une sorte d'accusation voilée. Dans ce système, le rôle du contrôleur est tenu par le responsable. Celui-ci n'est pas perçu comme un « gendarme » venant arrêter le voleur ou comme celui qui sanctionne, mais comme un assistant, un conseiller ou celui qui apprécie les bonnes performances et les mérites professionnels. Les collaborateurs peuvent ainsi comprendre que l'objectif du contrôle n'est pas de punir, mais plutôt d'éduquer et de prévenir les situations qui pourraient amener la direction à sévir ;

– la mise à profit de l'esprit communautaire. Le fait que le groupe soit réduit renforce la solidarité entre ses membres. L'employé se sent davantage écouté et la dynamique communautaire peut s'instaurer. Des décisions collégiales décentralisées deviennent possibles, car, comme le note d'Iribarne (1990, p. 39), si un Africain hésite à prendre seul une décision, lorsqu'existent, à son niveau, des formes de responsabilité solidaires, il peut s'engager plus avant ;

– le développement de l'esprit d'initiative. Dans les mini-compagnies, on peut inciter les employés à participer à la vie de l'entreprise. Par exemple on peut mettre en place un cahier de suggestions. Ce cahier servira aux employés pour donner leur opinion sur la vie de l'entreprise. À la fin de chaque mois, par un vote du personnel, on peut décider des meilleures suggestions et les récompenser et, en fin d'année, donner une récompense financière conséquente à la plus méritante.

4.2. Le recours à des manuels de procédures

Le recours à des manuels de procédures⁹ risque d'être la réponse au désir du personnel burkinabé de contrôler l'incertitude. Il évite une surcharge de travail au supérieur hiérarchique. Par ailleurs, selon Gervais (2005, p. 582), l'emploi de procédures :

- permet de porter son attention sur le contenu du message, puisqu'elles substituent à une relation interindividuelle une relation entre un individu et un objet (le manuel de procédures) ;

- renforce l'autorité et le respect du chef. En fournissant des réponses aux questions les plus détaillées, les règles évitent au supérieur d'être pris en défaut d'ignorance ;

- légitime l'évaluation. La subjectivité (la méchanceté) de l'évaluateur est éliminée. De plus, le respect de la règle prouve la bonne intention du subordonné, le non-respect sa malhonnêteté.

En combinant le désir de délégation et l'aversion à l'incertitude (en combinant des structures locales de concertation au respect des règles et des procédures), il apparaît que la structure organisationnelle qui correspondrait le mieux à la culture burkinabé serait la « machine huilée » de Hofstede (1994). Dans cette structure, l'intervention de la direction est limitée aux cas exceptionnels, car les règlements et les espaces de discussion permettent de résoudre les problèmes quotidiens.

4.3. Un modèle de leadership fondé sur un paternalisme protecteur et la famille

Il y a acte de leadership dès lors qu'il est question d'obtenir des résultats avec et par l'intermédiaire des autres. De Maricourt (1994) a étudié un style de leadership qui semble répondre à la culture burkinabé : le paternalisme protecteur. Ce paternalisme se traduit par une prise en charge affective et matérielle des salariés à tous les moments de leur vie, aussi bien dans leur travail qu'en dehors, mais en veillant à un cer-

tain équilibre des pouvoirs et en essayant de respecter les intérêts de chacun. « Le père de famille dispose d'une expérience et d'une autorité dépassant largement celle de ses enfants, surtout lorsqu'ils sont jeunes... Le patron est considéré comme un père qui prend soin de son personnel. Il sait mieux que lui ce qui doit être fait et ce qui lui convient. Au lieu d'avoir recours à la menace, ce pouvoir est très familial et bienveillant » (Trompenaars 1994, p. 236). Sur le plan affectif, le chef encourage, protège, assume la responsabilité, en cas de faute d'un employé ; ceux-ci en retour lui doivent une loyauté exclusive. Les cadres consacrent beaucoup de temps aux événements sociaux concernant la vie de leurs subordonnées (mariages, naissances, etc.). Sur le plan matériel, les employés bénéficient de nombreux avantages en nature : logement, bourses d'étude, maisons de vacances, etc.

Ce style de leadership n'apparaît pas trop inéquitable à la majorité des employés. Il contribue à faire de l'entreprise « plus qu'un tissu de relations contractuelles, une véritable communauté sociale » (Hernandez 2000, p. 104), une vraie seconde famille. Il répond aux besoins communautaires sans pour autant instaurer une hiérarchie pesante.

4.4. *Un modèle de motivation privilégiant le revenu familial*

Dans la culture occidentale, le salaire est souvent considéré comme un facteur de motivation important. Mais est-ce cette rémunération là qui motive les Burkinabés ?

En Afrique, le revenu n'est pas individuel mais familial. Le revenu de celui qui a un emploi est considéré par sa famille comme une propriété collective, alors que l'entreprise verse à ses collaborateurs des salaires individuels. Ce paradoxe conduit l'employé à demander des avances sur salaire pour faire face à ses obligations familiales. Refuser, c'est suivre une logique industrielle ; accorder, c'est respecter la lo-

⁹ Fréquent dans le contexte africain.

gique traditionnelle. En refusant, on crée un conflit ; en accordant, on peut, à la longue, hypothéquer la santé financière de l'entreprise. Une solution est de recourir à des structures d'assistance. Celles-ci visent à répondre aux préoccupations familiales du salarié et à renforcer « l'esprit de famille » au sein de l'entreprise. 55,2 % des personnes interrogées pensent en effet qu'il faut tout sacrifier à sa famille et ceux qui considèrent l'entreprise comme une famille avoisinent les 80 %. Pour mobiliser le personnel, il faut donc privilégier des récompenses qui génèrent la cohésion sociale du groupe (Kamoche 1997) et respecter les responsabilités familiales extérieures.

Trois structures peuvent aller dans ce sens : la prise en charge médicale, la tontine et la « banque » de céréales.

- La prise en charge médicale

Dans la plupart des pays d'Afrique, l'assurance maladie n'est pas obligatoire. Même si certaines entreprises souscrivent des polices d'assurances maladie auprès d'organismes spécialisés, les plafonds de couverture sont souvent nettement inférieurs au coût réel des prestations. Le reste de la prise en charge peut être assuré par une mutuelle complémentaire gérée par l'entreprise.

- La tontine

La tontine est une association dont les fonds proviennent des employés. Elle a pour mission d'assister ces derniers lors de difficultés personnelles. Les cotisations peuvent être fixes ou proportionnelles au revenu ; elles peuvent être à fonds perdus, ce qui signifie que l'employé ne peut bénéficier de l'assistance de la caisse que si l'un des éléments prévus au règlement survient. Le domaine d'intervention de la tontine peut correspondre à des événements heureux (mariages, naissances...) ou malheureux (décès d'un membre de la famille de l'employé, difficultés de trésorerie).

Dans le cas où les cotisations ne sont pas à fonds perdus, il est prévu par exemple la remise d'une somme d'argent, ou une visite de la « mutuelle » au salarié, si au cours d'une période fixée à l'avance, aucun des événements entrant dans son domaine d'intervention n'a lieu. L'avantage est de ne pas décourager ceux qui ne bénéficient pas d'interventions sur la période.

La tontine crée spontanément entre ses membres « une garantie collective ». Elle constitue un lieu privilégié de lien social et de solidarité. La solidarité se traduit aussi par le conseil et la surveillance de la gestion des affaires personnelles de ceux qui ont bénéficié des crédits tontinaux. Cet apport est fondamental quand on sait que la défaillance de l'un des membres est souvent source de difficultés en chaîne.

- La « banque » de céréales

C'est un contrat qui revient à souscrire, auprès d'une société, la fourniture de denrées alimentaires à des prix intéressants. Il permet au personnel de s'approvisionner en produits de première nécessité à des prix beaucoup plus bas que ce que l'on trouve dans le commerce. La gestion peut se faire au sein de l'entreprise ou chez le fournisseur. Dans l'entreprise, elle consiste par exemple à demander quels sont les besoins du personnel environ une semaine avant la fin du mois. Les achats sont ensuite effectués et chacun récupère sa commande en échange d'une copie du bon de commande. Ce type de gestion peut cependant s'avérer compliqué lorsque l'effectif est élevé. La solution est alors de procéder à une inscription chez le vendeur. Chaque employé possède une carte ou tout autre document prouvant son appartenance à l'entreprise avec qui le vendeur a conclu un accord. L'employé peut à tout moment s'approvisionner. Cette pratique a l'avantage de libérer l'entreprise des problèmes de gestion de la « banque ».

4.5. Une cohabitation paisible des ethnies

Au Burkina Faso, la pluralité des ethnies n'empêche pas la cohabitation paisible. Pourquoi ? Peut-être parce qu'elles n'ont pas eu à s'affronter dans le passé pour la conquête de territoires. Peut-être aussi parce que la « parenté à plaisanterie » joue un rôle fondamental dans la société pour dédramatiser des situations conflictuelles entre les membres d'un même groupe social ou entre des ethnies différentes. Elle se manifeste sous la forme de plaisanteries, de jeux, de taquineries diverses ou même de licences verbales (insultes). Mais ces écarts de langage obéissent à une auto-censure tacite voulue par la tradition et forment un exutoire (un régulateur social) relativement efficace (Madiéga, Nao 2003, p.1073).

En fait, les aspirations du personnel burkinabé semblent correspondre à la « réduction de la coalisation ethno-tribale » préconisée par Kamdem (1996). Ce mode de gestion consiste à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et à ne privilégier que sa capacité à répondre aux besoins de l'entreprise. Le dirigeant, tout en reconnaissant l'existence d'une dynamique ethno-tribale dans l'organisation, ne cherche pas à s'en servir comme outil de gestion (recrutement, promotion...). Son optique n'est pas de favoriser le regroupement ethnique, mais au contraire de le limiter, en privilégiant la compétence technique et l'expertise professionnelle.

Pour gérer cet émiettement ethnique où les Mossis restent souvent majoritaires, il pourrait être également intéressant de regarder si l'on retrouve le modèle d'Ahiauzu (1983) issu de monographies réalisées au Nigéria dans les régions Ibo et Haoussa. Ahiauzu décrit en effet un modèle organisationnel où le chef appartient à l'ethnie dominante (les Haoussas) et où les membres de l'ethnie dominante légitiment naturellement le pouvoir de leur chef. Les subordonnés haoussas font allégeance au pa-

tron et trouvent normal que celui-ci leur donne des ordres. Ils se considèrent comme membres d'une famille (le patron étant le chef de famille) et coopèrent d'autant plus que l'action collective est conforme à leurs normes culturelles. La relation des employés Ibo avec la hiérarchie est différente : les conflits sont plus ouverts et la critique des supérieurs est admise, sans que cela soit considéré comme une offense à leur autorité. Chez les Ibos, l'accent est davantage mis sur l'effort individuel.

Conclusion

Il n'est pas démontré que l'héritage culturel constitue en soi un handicap à l'épanouissement du monde des affaires. Le progrès économique réalisé en peu de temps par les pays du Sud-Est asiatique indique clairement qu'il est possible de concilier les techniques universelles d'industrialisation et les spécificités culturelles. Une adaptation de l'entreprise moderne au milieu traditionnel africain ne constitue donc pas une tâche insurmontable. L'existence d'une pluralité ethnique la rend toutefois plus délicate.

Dans l'entreprise burkinabé, on a vu que le désir de délégation des employés associé à leur aversion à l'incertitude pouvait laisser penser qu'un modèle managérial type serait la machine huilée de Hofstede (1994). Mais le goût pour le collectivisme associé à des préoccupations familiales extérieures fait pencher aussi pour la structure type « famille » du même auteur. En fait, un système d'animation adapté devrait être une combinaison de ces deux structures.

Le style de leadership pourrait être le paternalisme protecteur. En effet, la culture burkinabé est très éloignée de la centralisation excessive souvent dénoncée dans les écrits sur l'Afrique (d'Iribarne 1990, p. 28). La raison en est que l'ethnie majoritaire admet le partage du pouvoir et que les autres désirent plutôt des modes

d'organisation décentralisés. La paix sociale entre les ethnies qui s'explique pour partie par une culture Mossi plutôt masculine et une culture des ethnies minoritaires plutôt féminine va également dans le même sens.

La méfiance naturelle vis-à-vis de l'autre est un handicap pour des individus qui souhaitent la délégation. La création de structure de concertation de type mini-compagnie serait un moyen de résoudre cette contradiction et de recréer le climat de confiance. Dans ce cas, la primauté de la collectivité sur l'individu pourrait devenir un atout, car elle permettrait d'assurer la cohésion sociale et de cultiver le sens de la solidarité.

Mais les agencements concrets de tout ou partie de ces éléments ne sont pas simples, d'autant que des facteurs d'évolution se font jour (rôle des femmes dans l'entreprise, contestation de l'expérience du « sage ») et qu'il peut y avoir parfois une forte variété autour des constantes culturelles mises en évidence.

Il conviendrait maintenant de regarder quel est le degré d'utilisation de ces structures types et quels sont les agencements qui suscitent l'enthousiasme et la motivation ou au contraire quelles sont les combinaisons qui mènent à des dysfonctionnements et à des échecs. Lorsque l'entreprise est étrangère et qu'elle est dirigée par des cadres expatriés (cas exclu de notre analyse), il serait également intéressant de regarder comment se réalise l'hybridation des cultures et quelles sont les pratiques pertinentes de gestion des ressources humaines qui en résultent. Ces différentes analyses seront les prochaines étapes de notre recherche.

Bibliographie

Ahiau A.I. (1983), « Influence culturelle sur les relations professionnelles », *Travail et Société*, vol. 8, n° 2, p. 163-176.

- Bond M.H. (1994), « Into the heart of collectivism : a personal and scientific journey ». In U. Kim U., Triandis H.C., Kagitcibasi C., Choi S.C., Yoon G. (Eds.), *Individualism and collectivism : theory, method, and applications*, Sage, p. 66-77.
- Bourgoin H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Éditions Jean Picollec.
- Charles B. (1996), *Cadres et ethnies après l'Indépendance (1958-1987) : ruptures et continuités*, Éditions Karthala.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de gestion*, 8^e éd, Économica.
- Gervais M. (2004), « Responsabilité et contrôle de gestion », in Igalens J. (éd.), *Tous responsables*, Éditions d'Organisation, p. 375-392.
- Hernandez É.M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n° 128, mars-avril-mai, p.98-106.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Éditions d'Organisation.
- Hofstede G., Bond M.H. (1988), « The Confucius connection : from cultural roots to economic growth », *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 4, p. 4-21.
- Hofstede G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 64, septembre-octobre, p. 10-21.
- Iribarne (d') P. (1990), « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines » *Revue Française de Gestion*, n° 80, septembre-octobre, p. 28-39.
- Kamdem E. (1996), « Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun », in Lalèyê I.P., Pawhuys H., Vershelst T., Zaoual., (dir.), *Organisation économique et cultures africaines : de l'homo œconomicus à l'homo situs*, L'Harmattan, p. 249-271.
- Kamoche K. (1997), « Managing human resources in Africa », *International Business Review*, vol. 6, n° 5, p. 537-558.
- Kessy Z. (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA.

Madièga O., Nao. O. (2003), *Burkina Faso, cent ans d'histoire, 1895-1995*, Éditions Karthala.

Maricourt (de) R. (1994), « Paternalisme au Japon et en Occident, père protecteur et père abusif », ESC Paris, Document de travail n° 94-125.

Okamba E. (2004), « Dynamique des outils de gestion en situation de management » Conférence internationale des dirigeants des institutions d'enseignement supérieur et de recherche en gestion d'expression française, Beyrouth, Octobre.

Olomo P.R. (1987), « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », *Revue Française de Gestion*, n° 64, septembre- octobre, p. 91-94.

Ouattara I. (1995) « Management et culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation », *Humanisme et Entreprises*, n° 213.

Potholm C. (1981), *La politique africaine, théories et pratiques*, Nouveaux Horizons

Tabatoni P., Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, PUF.

Taboroff J., Serageldin I. (1992), « Culture et développement en Afrique », Actes de la conférence internationale, Washington, Banque Mondiale, avril.

Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima.

Annexe : Le module d'enquête sur les valeurs de Hofstede (1994)

Le questionnaire

Essayez de penser à ce que seraient pour vous les caractéristiques d'un travail idéal, même si vous ne les trouvez pas dans votre travail actuel, si vous en avez un. En choisissant un travail idéal, quelle importance attachez-vous à ... (ne répondez qu'une fois par ligne, en encerclant un chiffre) :						
1 = de la plus haute importance 2 = très important 3 = assez important 4 = peu important 5 = très peu important ou sans importance						
1	avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale ?	1	2	3	4	5
2	avoir de bonnes conditions de travail matérielles (ventilation, éclairage, espace pour travailler) ?	1	2	3	3	5
3	avoir de bonnes relations de travail avec votre chef direct ?	1	2	3	4	5
4	avoir une situation stable ?	1	2	3	4	5
5	travailler avec un ou des collègues qui coopèrent bien ?	1	2	3	4	5
6	être consulté par votre chef direct au sujet de ses décisions ?	1	2	3	4	5

7	avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé ?	1	2	3	4	5
8	avoir un travail pourvu de variété et d'imprévu ?	1	2	3	4	5
Quelle importance attachez-vous dans votre vie privée aux caractéristiques suivantes ? (ne répondez qu'une fois par ligne, en encerclant un chiffre):						
9	équilibre et stabilité personnelle	1	2	3	4	5
10	économie (parcimonie)	1	2	3	4	5
11	persévérance (ténacité)	1	2	3	4	5
12	respect pour la tradition	1	2	3	4	5
13	Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail ?	1. jamais	2. rarement	3. quelquefois	4. souvent	5. toujours
14	Là où vous travaillez, est-ce que le personnel vit dans la crainte d'exprimer son désaccord avec les chefs ?	1. très rarement	2. rarement	3. parfois	4. fréquem- ment	5. très fré- quemment
Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les opinions suivantes (ne répondez qu'une fois par ligne, en encerclant un chiffre):						
1 = tout à fait d'accord 2 = d'accord 3 = indécis 4 = pas d'accord 5 = pas du tout d'accord						
15	On peut faire confiance à la plupart des gens	1	2	3	4	5
16	On peut être un bon chef sans disposer de réponses précises à la majorité des questions que les subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail	1	2	3	4	5
17	Il convient d'éviter à tout prix une structure organisationnelle qui amènerait des subordonnés à avoir deux patrons directs	1	2	3	4	5
18	Habituellement, la compétition entre les employés fait plus de mal que de bien	1	2	3	4	5
19	Les règles d'une société ou d'une organisation ne doivent pas être négligées, même lorsque l'employé considère que c'est dans l'intérêt de la société	1	2	3	4	5
20	Si on rate sa vie, c'est souvent par sa propre faute	1	2	3	4	5

Ce questionnaire a été développé pour comparer des valeurs culturelles des personnes de deux ou plusieurs pays (ou régions). Il permet de calculer des scores sur cinq dimensions culturelles, à partir de quatre questions par dimension (soit $5 \times 4 = 20$ questions).

L'expérience a prouvé que les réponses à ces 20 questions changent en moyenne sensiblement selon les nationalités ou l'appartenance à une région.

La répartition en 5×4 questions a été choisie parce que, quand des échantillons provenant de différents pays sont comparés, les scores moyens de chaque pays sur les quatre questions appartenant à la même dimension changent habituellement ensemble (les scores moyens se rapportant aux questions appartenant à la même dimension sont fortement corrélés). Par contre, les scores moyens de questions appartenant à des dimensions différentes ne sont pas habituellement corrélés¹⁰.

Les cinq dimensions sont celles identifiées par Hofstede et Bond (1988).

Le nombre minimum de répondants par pays à employer dans les comparaisons est de 20. Il est par ailleurs souhaitable que l'échantillon ait une bonne répartition par sexe et par niveau d'éducation.

Chaque question a cinq possibilités de réponse, cotées sur une échelle en cinq points (1-2-3-4-5). Pour chaque question, un score moyen est calculé pour les répondants d'une même nationalité ou d'une même région. Par exemple, supposons que, dans un groupe de 57 répondants du pays C, les notes obtenues à la question 4 (sécurité de l'emploi) soient les suivantes : la note « un » est cochée 10 fois, « deux » 24 fois, « trois » 14 fois, « quatre » 5 fois, « cinq » 1 fois, et 3 fournissent des réponses invalides (ne répondent pas ou donnent des réponses multiples).

Le score moyen s'obtient de la façon suivante :

$$10 \times 1 = 10$$

$$24 \times 2 = 48$$

$$14 \times 3 = 42$$

$$5 \times 4 = 20$$

$$1 \times 5 = \underline{5}$$

$$\text{Total} = 125$$

$$\text{Score moyen} = 125 / 54 = 2,31$$

Les réponses invalides sont exclues du calcul.

Calcul de l'indice des différentes dimensions

- L'indice de distance hiérarchique (DHI)

La distance hiérarchique est définie comme le fait que les membres les moins puissants de l'organisation acceptent que le pouvoir soit distribué d'une façon inégale.

¹⁰ Ces regroupements ne valent que pour des comparaisons entre pays ou entre régions. Si l'on compare des métiers différents ou des entreprises différentes d'un même pays, d'autres regroupements peuvent être trouvés.

La formule de l'indice est la suivante :

$$DHI = - 35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

où m(03) est le score moyen pour la question 03, etc.

L'indice a normalement une valeur comprise entre 0 (distance hiérarchique faible) et 100 (distance hiérarchique élevée), mais des valeurs en dessous de 0 et au-dessus de 100 sont techniquement possibles.

- L'indice d'individualisme (IND)

L'individualisme représente une société dans laquelle les liens sociaux sont lâches : la personne ne s'occupe que d'elle-même et de sa famille immédiate. Le collectivisme représente une société dans laquelle les gens sont insérés dans des groupes qui les protègent toute leur vie en échange d'une fidélité inconditionnelle.

La formule de l'indice est :

$$IND = - 50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

où m(01) est le score moyen pour la question 01, etc.

L'indice a en principe une valeur comprise entre 0 (fort collectivisme) et 100 (fort individualisme), mais des valeurs en dessous de 0 et au-dessus de 100 sont techniquement possibles.

- L'indice de masculinité (MAS)

Une société masculine correspond à une société dans laquelle les hommes sont censés être autoritaires, durs, avoir le sens de la parade et être concentrés sur le succès matériel; alors que les femmes sont plus modestes, tendres et concernées par la qualité de la vie et la préservation du milieu. Une société féminine représente une société dans laquelle les hommes et les femmes sont à la fois modestes, tendres et concernés par la qualité de la vie.

La formule de l'indice est :

$$\text{MAS} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

où $m(05)$ est le score moyen pour la question 05, etc.

L'indice a normalement une valeur comprise entre 0 (forte féminité) et 100 (fortement masculinité).

- L'indice d'aversion à l'incertitude (AVI)

L'aversion à l'incertitude est définie comme le fait que les membres de l'organisation se sentent menacés par des situations incertaines, inconnues, ambiguës ou non structurées.

La formule de l'indice est :

$$\text{AVI} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

où $m(13)$ est le score moyen pour la question 13, etc.

L'indice a normalement une valeur comprise entre 0 (faible aversion à l'incertitude) et 100 (forte aversion à l'incertitude).

- L'indice d'orientation long terme (OLT)

L'orientation long terme correspond à une société qui encourage des vertus orientées sur les récompenses futures, en particulier la persévérance et l'épargne. L'orientation court terme correspond à une société qui encourage des vertus liées au passé et au présent, en particulier le respect de la tradition et le fait de ne pas perdre la face.

La formule de l'indice est :

$$\text{OLT} = 45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(12) + 67$$

où $m(09)$ est le score moyen pour la question 09, etc.

L'indice a normalement une valeur comprise entre 0 (orientation très court terme) et 100 (orientation très long terme).